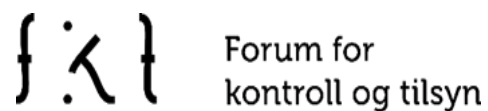


Veileder for kontrollutvalgets påseansvar for kontroll med økonomiforvaltningen

Fastsatt av styrene i FKT og NKRF hhv. ...



Innhold

Forord	3
1. Innledning.....	3
2. Hva er økonomiforvaltning?	3
3. Kontrollutvalgets påseansvar for kontroll med økonomiforvaltningen.....	4
4. Kontrollutvalgets øvrige påseansvar.....	5
5. Sammenhengen mellom påseansvaret og kommunedirektørens internkontroll	5
6. Hvordan kan påseansvaret utøves?	6
6.1 Utøvelse av påseansvaret uten forutgående vedtak av kontrollutvalget.....	6
6.2 Utøvelse av påseansvaret etter forutgående vedtak av kontrollutvalget	6
7. Hovedområder i økonomiforvaltningen	7
7.1. Forslag til spørsmål på områder innenfor økonomiforvaltningen.	7
7.1.1. Økonomisk bærekraft	7
7.1.2. Planlegging og budsjettering.....	8
7.1.3. Regnskap og rapportering.....	8
7.1.4. Finans- og gjeldsforvaltning.....	8
7.1.5. Låneopptak og avdrag	8
7.1.6. Garantier og pantsetting.....	8
7.1.7. Selvkostområder	8
7.1.8. Offentlige anskaffelser	9
7.1.9. Innkreving	9
8. Regelmessig oppfølging i kontrollutvalget.....	9
8.1. Forslag til «4-årshjul» for valgperioden.....	9
9. Risiko og vesentlighetsvurdering.....	10
9.1. Forslag for hvordan å utarbeide risiko og vesentlighetsvurdering.....	10

Forord

Denne veilederen for kontrollutvalgets påseansvar for kontroll med økonomiforvaltningen er utarbeidet i et samarbeid mellom NKRF og FKT. Det ble våren 2025 etablert en felles arbeidsgruppe med følgende mandat:

- Utarbeide en veileder som beskriver og konkretiserer innholdet i kontrollutvalgets påseansvar for kontroll med økonomiforvaltningen, jf. koml. § 23-2 første ledd bokstav b.

Arbeidsgruppa har hatt følgende sammensetning:

- Torbjørn Brandt, Konsek Trøndelag IKS (leder)
- Unn Helen Aarvold, Oslo kommune, Kommunerevisjonen
- Tor Arne Stubbe, Revisjon Midt-Norge SA
- Arnar Helgheim, Sekretariat for kommunale kontrollutvalg, SEKOM KO
- Anne-Karin Femanger Pettersen, FKT
- Bjørn Bråthen, NKRF (sekretær)

Knut Erik Lie, NKRF, har også bidratt med faglig bistand til arbeidsgruppa.

1. Innledning

Det følger av kommuneloven at kontrollutvalget skal påse at det føres kontroll med at den økonomiske forvaltningen foregår i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, jf. kommuneloven § 23-2 første ledd bokstav b.

Denne veilederen skal støtte kontrollutvalget i arbeidet med å oppfylle kravene i kommuneloven. Kontrollutvalget bør kunne vise til hvordan det lovpålagte påseansvaret har vært og blir utøvd.

For å ivareta påseansvaret med at kommunens økonomiforvaltning er systematisk og målrettet, skal kontrollutvalget gjøre seg kjent med økonomiforvaltningen og støtte seg til regnskaps- og forvaltningsrevisjonens arbeid. Innhenting av opplysninger fra dette arbeidet følger av kontrollutvalgets øvrige påseansvar, jf. kommuneloven § 23-2 første ledd bokstav a, c, d og e.

Kontrollutvalget kan også be kommunedirektøren redegjøre for områder innenfor økonomiforvaltningen og den økonomiske internkontrollen. Påseansvaret med økonomiforvaltningen må også derfor ses i sammenheng med kommunedirektørens ansvar for internkontroll, jf. kommuneloven § 25-1.

2. Hva er økonomiforvaltning?

Det er vanskelig å gi en uttømmende definisjon av begrepet «økonomiforvaltning». I RSK 301 Forenklet etterlevelsesk kontroll med økonomiforvaltningen er det gitt følgende definisjon:

*Forvaltning - aktivitet som bevarer, forbedrer og øker kommunens verdier.
Økonomiforvaltningen – i hovedsak områder som angitt i kommunelovens kapittel 14 Økonomiforvaltning og kapittel 15 Selvkost.*

Antakelig er denne definisjonen for snever, da forvaltning også vil dreie seg om bruken av kommunenes økonomiske midler, noe som tilsynelatende går utover det å bevare, forbedre og øke kommunens verdier.

I tillegg er kapittel 16 i kommuneloven som gjelder rapportering til staten, vurdert å tilhøre økonomiforvaltningen. Kommunen har en plikt til å rapportere opplysninger om økonomi, ressursbruk og tjenester til nasjonale informasjonssystemer (KOSTRA).

Økonomiforvaltningen vil da være de aktiviteter som innebærer planlegging, styring, kontroll og rapportering av kommunens økonomiske midler som tar sikte på å bevare, forbedre og øke disse.

Kommunen har ansvar for å sikre en forsvarlig økonomiforvaltning og effektiv bruk av ressursene, slik at innbyggerne får et best mulig tjenestetilbud over tid. Kommunen skal ha et realistisk budsjett, og kommunestyret har det overordnede ansvaret for å planlegge og styre økonomien innenfor kommunens inntektsrammer og i tråd med statlige føringer og regelverk.

Økonomiforvaltningen skal bidra til økonomisk balanse, langsiktig handleevne og etterlevelse av lover og forskrifter. Dette ivaretas blant annet gjennom kommunens internkontroll.

Økonomiforvaltningen kan deles inn i ni hovedområder.

- Økonomisk bærekraft
- Planlegging og budsjettering
- Regnskap og rapportering
- Finans- og gjeldsforvaltning
- Låneopptak og avdrag
- Økonomiske garantier, begrensninger
- Selvkostområder
- Offentlige anskaffelser
- Innkreving

Det vises til avsnitt 7 for mer om hva som ligger til økonomiforvaltningen. For en mer utfyllende beskrivelse av innholdet vises det til notatet «Kommuners økonomiforvaltning».

3. Kontrollutvalgets påseansvar for kontroll med økonomiforvaltningen

Kontrollutvalget skal påse at det føres kontroll med at den økonomiske forvaltningen skjer i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, jf. kommuneloven § 23-2 første ledd bokstav b. Det er kontrollutvalget som utøver dette påseansvaret, og hvordan det gjøres, bestemmer utvalget selv. Det er viktig å merke seg at kontrollutvalget ikke skal gjennomføre revisjon eller kontroll selv.

Påseansvaret utøves i kontrollutvalgets møter og gjennom behandling av saker som legges frem for utvalget. Dersom kontrollutvalget får opplysninger som tyder på at økonomiforvaltningen ikke skjer i samsvar med gjeldende bestemmelser og vedtak, bør utvalget vurdere å påpeke dette.

Om nødvendig kan kontrollutvalget be om mer informasjon fra kommunedirektøren eller revisor. Slik kan kontrollutvalget bidra til at kommunen blir gjort kjent med eventuelle mangler og får mulighet til å rette dem opp. Ved å utøve påseansvaret kan kontrollutvalget bidra til både læring og forbedring.



Figur 1 Sammenhengen mellom påseansvaret for de ulike lovpålagte oppgavene kontrollutvalget har etter kommuneloven § 23-2, og kommunedirektørens internkontroll etter kommuneloven § 25-1.

4. Kontrollutvalgets øvrige påseansvar

Påseansvaret med økonomiforvaltningen er et selvstendig påseansvar som skal utøves på lik linje med det øvrige påseansvaret kontrollutvalget har etter kommuneloven § 23-2.

Påseansvaret med økonomiforvaltningen, utøves ikke på noen annen måte enn det påseansvaret kontrollutvalget har f.eks. med at kommunen har betryggende regnskapsrevisjon.

Bestemmelsen i kommuneloven § 23-2 første ledd bokstav a handler om å påse at revisjonen av regnskapene er faglig forsvarlig, mens kommuneloven § 23-2 første ledd bokstav b handler om å påse at det føres kontroll med at økonomiforvaltningen i kommunen er i tråd med lover, forskrifter og kommunestyrets vedtak.

Kontrollutvalget har også et påseansvar for at det blir utført forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll og at kommunestyrets vedtak etter dette blir fulgt opp, jf. bokstavene c, d og e. Denne veilederen handler om hvordan kontrollutvalget kan ivareta det påseansvaret som følger av 23-2 første ledd bokstav b.

5. Sammenhengen mellom påseansvaret og kommunedirektørens internkontroll

Påseansvaret med kontroll av økonomiforvaltningen må ses i sammenheng med kommunedirektørens ansvar for internkontroll, jf. kommuneloven § 25-1.

Kommunedirektøren skal sørge for at kommunen har en forsvarlig internkontroll som bidrar til måloppnåelse, effektiv ressursbruk og etterlevelse av lover og regler. Internkontrollen er kommunedirektørens ansvar. Kontrollutvalget skal påse at kommunedirektøren har iverksatt forsvarlig kontroll med økonomiforvaltningen.

For å sikre at lover og forskrifter følges skal internkontrollen være systematisk, tilpasset virksomhetens størrelse og risiko, omfatte rutiner, avvikshåndtering og dokumentasjon på dette.

Kvaliteten på internkontrollen er et svært viktig grunnlag for omfanget av kontrollutvalgets arbeid. En velfungerende internkontroll gir kontrollutvalget trygghet for at økonomiforvaltningen er underlagt systematisk oppfølging og styring. Samtidig kan svakheter i internkontrollen indikere behov for ytterligere oppfølging fra kontrollutvalget.

Når kontrollutvalget vurderer økonomiforvaltningen, må det også vurdere om kommunedirektørens internkontroll er tilstrekkelig – både i omfang og innretning – til å sikre etterlevelse av økonomiske regler og vedtak.

6. Hvordan kan påseansvaret utøves?

Både kommunens arbeid med enkelte lovpålagte oppgaver og andre saker som belyser økonomisk internkontroll, danner grunnlag for kontrollutvalgets påseansvar med økonomiforvaltningen. Kontrollutvalget har et påseansvar med at lovpålagte oppgaver er gjennomført, se avsnitt 6.1. I tillegg kan kontrollutvalget be om ytterligere undersøkelser, se avsnitt 6.2.

6.1 Utøvelse av påseansvaret uten forutgående vedtak av kontrollutvalget

Informasjon som gjelder økonomiforvaltningen og som utvalget får uten at kontrollutvalget har vedtatt at denne informasjonen skal innhentes er:

- Kommunens årsberetning, årsregnskap og i noter til årsregnskapet
- Lovpålagte oppgaver som oversendes fra revisor
 - Revisjonsberetning
 - Forenklet etterlevelseskontroll
 - Risiko og vesentlighetsvurderinger til forenklet etterlevelseskontroll,
 - Rapportering om misligheter og andre nummererte brev
 - Resultater av forvaltningsrevisjoner og eierskapskontroller, jf. avsnitt 6.2
- Andre saker fra revisor kan være
 - Årsoppgjørsmemoratet/revisjonsmemoratet/tilbakemeldingsbrev eller lignende
 - Strategi for gjennomføring av regnskapsrevisjonen.

Flere av disse dokumentene inneholder informasjon som angår kontrollutvalgets påseansvar. Kontrollutvalget må ha kunnskap og kjennskap til hvilke opplysninger i disse dokumentene som angår økonomiforvaltningen spesielt. Det vises til avsnitt 7 i denne veilederen for hvilke konkrete opplysninger kontrollutvalget bør og skal ha kunnskap og kjennskap til.

6.2 Utøvelse av påseansvaret etter forutgående vedtak av kontrollutvalget

Utover den informasjonen som kontrollutvalget får fra de dokumentene nevnt under avsnitt 6.1, må kontrollutvalget selv vedta hvordan denne informasjonen skal innhentes. Denne informasjonen kan innhentes ved at kontrollutvalget ber om eller bestiller:

- Orienteringer om spesifikke områder innenfor økonomiforvaltningen. For hvilke områder som spesifikt gjelder økonomiforvaltningen, se avsnitt 7.
- Orienteringen om internkontroll som gjelder kommunens risiko- og vesentlighetsvurderinger knyttet til økonomiforvaltningen, blant annet kommunens delegeringsreglement, som legger føringer for de områder som nevnt i avsnitt 7.
- Forenklet etterlevelseskontroll – Kontrollutvalget kan bestille forenklet etterlevelseskontroll av økonomiforvaltningen utover den årlige kontrollen som oppdragsansvarlig regnskapsrevisor er pålagt å gjennomføre.

- Undersøkelser - Kontrollutvalget kan bestille undersøkelser fra forvaltningsrevisor, regnskapsrevisor eller andre relevante aktører, for å få belyst konkrete problemstillinger eller risikoområder knyttet til økonomiforvaltningen.
- Forvaltningsrevisjoner - Det kan gjennomføres forvaltningsrevisjoner av spesifikke områder innen økonomiforvaltningen, herunder den delen av internkontrollen som gjelder økonomiforvaltningen.
- Eierskapskontroller - Gjennom eierskapskontroll kan kontrollutvalget identifisere svakheter i styringen av kommunale selskaper, som kan ha direkte konsekvenser for kommunens økonomi – for eksempel garantier, lån, eller manglende rapportering.
- Gjennomgang av eierskapsmeldingen – Ved å skaffe seg oversikt over kommunens eierskap får kontrollutvalget bedre oversikt over kommunens samlede økonomiske eksponering. Kommunens økonomi påvirkes ikke bare av egen drift, men også av selskaper den eier.

7. Hovedområder i økonomiforvaltningen

I denne veilederen har vi systematisert økonomiforvaltningen i ni områder:

1. Økonomisk bærekraft	Økonomisk handleevne, langsiktig styring
2. Planlegging og budsjettering	Økonomiplan, budsjett, revidering og måltall
3. Regnskap og rapportering	Årsregnskap, årsberetning, tertialrapportering
4. Finans- og gjeldsforvaltning	Finansreglement, likviditet, gjeldsgrad
5. Låneopptak og avdrag	Låneformål, minimumsavdrag og utlån
6. Garantier og pantsetting	Økonomiske garantier, begrensninger
7. Selvkostområder	Gebyrfinansierte tjenester, beregning selvkost
8. Offentlige anskaffelser	Statsstøttereglene og anskaffelsesregelverk
9. Innkreving	Tvangsfullbyrdelse, innkrevsloven

Kontrollutvalg kan be om orienteringer knyttet til ett eller flere av områdene. På denne måten dokumenteres utøvelsen gjennom saksfremlegg, rapporter og andre vedlegg knyttet til det eller de områdene som kontrollutvalget får informasjon om. Det er utarbeidet forslag til spørsmål for hvert av de ni områdene som kontrollutvalget kan vurdere å stille kommunedirektøren, eventuelt til revisor, se avsnitt 7.1. For orienteringer fra kommunedirektøren vises det til egen anbefaling.

7.1. Forslag til spørsmål på områder innenfor økonomiforvaltningen.

Kontrollutvalget bør kunne dokumentere at det har utøvd påseansvaret med økonomiforvaltningen. Kontrollutvalget må da vise til at det har fått kjennskap til eller kunnskap om de ulike områder innenfor økonomiforvaltningen.

I avsnittene under er det utarbeidet forslag til ulike spørsmål som kontrollutvalget kan velge å stille om det har bedt om en redegjørelse fra kommunedirektøren. Noen av disse spørsmålene besvares gjennom regnskapsrevisors lovpålagte arbeid, men for de spørsmål som regnskapsrevisor eller kommunens regnskapsdokumenter ikke besvarer direkte, må kontrollutvalget kunne etterspørre disse eller få svar for eksempel ved å be om redegjørelser fra kommunedirektøren eller ved å bestille forenklet etterlevelseskontroll, undersøkelser eller forvaltningsrevisjon fra kommunens revisor.

7.1.1. Økonomisk bærekraft

- Er det redegjort for kommunen kommunens økonomiske bærekraft i årsberetningen?

- Er det gjennomført risikovurderinger knyttet til økonomisk bærekraft?
- Er det etablert lokale handlingsregler for langsiktig økonomisk styring?
- Er vedlikeholdsplaner realistiske og innarbeidet i økonomiplanen?
- Har revisor rapportert om svakheter i internkontrollen?
- Hvordan har netto driftsresultat, gjeldsgrad og disposisjonsfond utviklet seg over tid?

7.1.2. Planlegging og budsjettering

- Er økonomiplanen og årsbudsjettet vedtatt i henhold til lovens frister?
- Er det samsvar mellom økonomiplanens mål og kommunens faktiske prioriteringer?
- Er budsjettet realistisk og i balanse?
- Har kommunedirektøren fremlagt forslag til budsjettjusteringer?
- Er finansielle måltall vedtatt og fulgt opp?
- Har kommunestyret vedtatt økonomi- og finansreglementet?
- Har revisor bemerkninger eller tidligere hatt bemerkninger til manglende redegjørelse for vesentlige budsjettavvik?

7.1.3. Regnskap og rapportering

- Er årsregnskap og årsberetning avlagt innen fristen?
- Er det redegjort i årsberetningen for om den økonomiske utviklingen og stillingen ivaretar den økonomiske handleevnen over tid?
- Har revisor rapportert vesentlige feil eller svakheter i regnskapet?
- Er det avdekket vesentlige avvik mellom regnskap og budsjett?
- Gir økonomirapporteringen et forsvarlig beslutningsgrunnlag for budsjettjusteringer, jf. kommunedirektørens plikt til å foreslå endringer etter kommuneloven § 14-5-tredje ledd?
- Er konsolidert regnskap korrekt og fullstendig?
- Er KOSTRA-rapporteringen levert og i samsvar med forskrift?

7.1.4. Finans- og gjeldsforvaltning

- Er finansreglementet oppdatert og vedtatt av kommunestyret?
- Har kommunen tilstrekkelig likviditet til å møte sine betalingsforpliktelser?
- Er det dokumentert at kommunen ikke tar vesentlig finansiell risiko?
- Er avkastningskrav definert og fulgt opp?
- Rapporterer administrasjonen tilstrekkelig om finansforvaltningen?

7.1.5. Låneopptak og avdrag

- Er låneopptak i tråd med lovens formål og kommunestyrets vedtak?
- Er lånefinansierte investeringer dokumentert i budsjettet?
- Er minimumsavdrag beregnet og innbetalt i henhold til reglene?
- Er lån vurdert med hensyn til økonomisk risiko?
- Er det avdekket brudd på lånebestemmelsene?

7.1.6. Garantier og pantsetting

- Har kommunen gitt garantier som innebærer vesentlig økonomisk risiko?
- Er garantier til næringsvirksomhet gitt i strid med loven?
- Er garantier over beløpsgrensen godkjent av statsforvalter?
- Har kommunen pantsatt eiendeler eller overdratt skattekrav?
- Er det etablert rutiner for vurdering og oppfølging av garantier?

7.1.7. Selvkostområder

- Er gebyrer fastsatt i tråd med selvkostregelverket?

- Er beregningene dokumentert og i samsvar med forskrift?
- Er det avdekket avvik mellom gebyr og faktisk kostnad?
- Er selvkostfond korrekt håndtert og rapportert?
- Er særlover og forskrifter fulgt for aktuelle tjenester?

7.1.8. Offentlige anskaffelser

- Er anskaffelser gjennomført i tråd med lov om offentlige anskaffelser?
- Har kommunen rutiner for kontroll og dokumentasjon av anskaffelser?
- Er det avdekket brudd på EØS-regelverket om offentlig støtte?
- Er det gjennomført revisjon eller kontroll av anskaffelsespraksis?
- Har kommunen fått pålegg fra KOFA eller andre tilsyn?

7.1.9. Innkreving

- Har kommunen rutiner for innkreving?
- Er det avdekket mangler i innkreivingsprosessen?
- Er kommunens innkreving i tråd med innkreivingsloven?
- Er det etablert systemer for tvangsfullbyrdelse og motregning?
- Har revisor vurdert innkreivingsrutinene?

8. Regelmessig oppfølging i kontrollutvalget

Kontrollutvalget bør organisere utøvelsen av påseansvaret ved å utarbeide en systematisk oversikt over oppgaver som bør og skal gjennomføres i valgperioden. Kontrollutvalget kan f.eks. utarbeide en oversikt som viser hvilke oppgaver som kan gjennomføres. årlig, annet hvert år eller en gang i valgperioden.

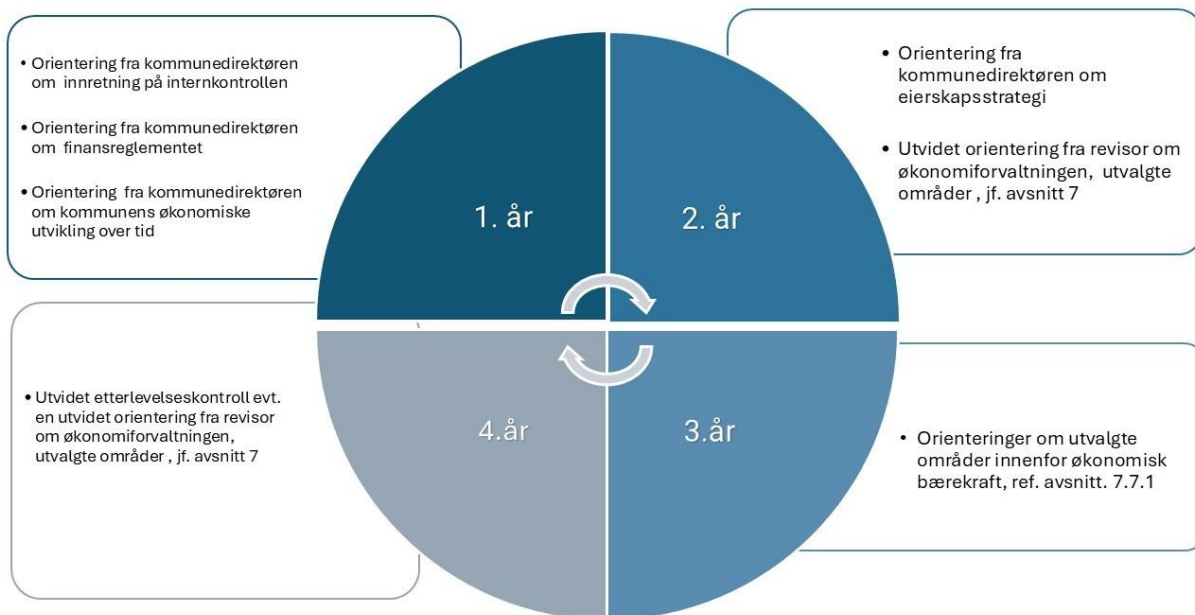
Hvor hyppig enkelte oppgaver bør opp til behandling kan være erfaringsbasert eller følge av risiko- og vesentlighetsvurderinger, se avsnitt 9.

I avsnitt 8.1 er det lagt med forslag til en oversikt i form av et 4-årshjul som viser ulike oppgaver og hyppigheten av disse gjennom valgperioden.

8.1. Forslag til «4-årshjul» for valgperioden.

Kontrollutvalget bør vurdere å be kommunedirektøren om å orientere om hvordan kommunens internkontroll er bygd opp på overordnet nivå og hvordan denne bidrar og ivaretar en forsvarlig økonomiforvaltning. Videre bør kontrollutvalget vurdere å be om generelle orienteringer knyttet til internkontrollen og hvordan denne ivaretar og bidrar til de ulike områdene innenfor økonomiforvaltningen.

Kontrollutvalget bør vurdere å omtale hvordan påseansvaret med økonomiforvaltningen *har vært* utøvd for året som har vært i *årsmeldingen* og hvordan det *vil bli* utøvd i *årsplanen* for året som kommer.



Figur 2 viser et eksempel på ulike tema i et **4-årshjul** for kontrollutvalgets påseansvar for økonomiforvaltningen. Eksempelen er ikke uttømmende. Kontrollutvalget vil også få seg forelagt faste årlige orienteringer og saker som revisjonsberetning, rapport om etterlevelseskontroll og kommunedirektørens årsberetning.

9. Risiko og vesentlighetsvurdering

Gode risiko- og vesentlighetsvurderinger gir kontrollutvalget et bedre grunnlag for å stille spørsmål og bidrar til en mer målrettet og systematisk tilnærming til påseansvaret.

Slike vurderinger kan finnes i arbeidet med planen for forvaltningsrevisjon. I tillegg leverer regnskapsrevisor en risiko- og vesentlighetsvurdering knyttet til forenklet etterlevelseskontroll og det området revisor velger å kontrollere.

Dersom kontrollutvalget mener at disse vurderingene ikke dekker utvalgets behov, kan det vurdere å utarbeide en egen risiko- og vesentlighetsvurdering for økonomiforvaltningen, eller bestille slike vurderinger som en del av arbeidet med plan for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll. Formålet med vurderingene er å prioritere hvilke deler av økonomiforvaltningen som bør følges opp nærmere.

9.1. Forslag for hvordan å utarbeide risiko og vesentlighetsvurdering

Hvis kontrollutvalget ønsker å utarbeide en egen risiko- og vesentlighetsvurdering utover de som allerede finnes, kan følgende metode benyttes:

1. Kartlegg de 9 hovedområdene i økonomiforvaltningen.
2. Identifiser risikofaktorer innen hvert område.
3. Vurder vesentlighet ut fra økonomisk omfang, konsekvenser og politisk betydning.
4. Prioriter områder for videre oppfølging eller bestilling av revisjon.

Her bør kontrollutvalget nyttiggjøre seg både sekretariatets og forvaltningsrevisors kunnskap om de konkrete områdene i kommunen. Den risiko- og vesentlighetsvurderingen som regnskapsrevisor utarbeider i forbindelse med valg av område for forenklet etterlevelseskontroll med økonomiforvaltningen og vurderingen bak denne vil også gi nyttige innspill til kontrollutvalget. Dersom regnskapsrevisor har skrevet brev om svakheter i

kommunens økonomiforvaltning vil dette også kunne gi innspill til en risiko- og vesentlighetsvurdering.

Eksempel på kartlegging, risikofaktorer og vesentligheter satt inn i en tabell under.

Område	Risiko	Konsekvens	Vesentlighet
Økonomisk bærekraft	Svak økonomisk styring Manglende vedlikehold Uheldig demografisk utvikling	Svak utvikling i nøkkeltall, Lite økonomisk handlingsrom	Langsiktig handleevne
Regnskap og rapportering	Manglende rutiner og systemer for rapportering Manglende kompetanse Komplekse transaksjoner mv.	Feil i regnskap, tertial- og årsberetning/ rapportering, sen rapportering	Grunnlag for politiske beslutninger
Finans- og gjeldsforvaltning	Høyt investeringsnivå, kombinert med få andre finansieringskilder. Kompetansen i organisasjonen ikke tilpasset faktisk finans- og gjeldsforvaltning	Høy gjeldsgrad, svak likviditet Avtaler kan bli kjent ugyldige	Langsiktige konsekvenser
Låneopptak og avdrag	Feil budsjettering/ regnskapsføring mht. drift/ investering Låneopptak i strid med lov Manglende kompetanse på avdragsbestemmelsene Svak økonomi som gir press på å finne «løsninger»	Brudd på låneformål, manglende avdrag Ugyldige låneavtaler	Økonomisk risiko
Garantier og pantsetting	Uklare garantier, manglende dokumentasjon	Innfrielse av garantier	Potensiell risiko for kommunen
Selvkostområder	Feil gebyrberegning Mangler i oppfølging av over-/ under-skudd via fond	Innbyggerne betaler feil gebyrer Manglende finansiering av selvkosttjenester – kan gå utover andre kommunale tjenester («krysssubsidiering»)	Brukerbetaling og tillit
Offentlige anskaffelser	Manglende rutiner og kompetanse Ønske om å «handle lokalt»	KOFA-saker Erstatningsansvar	Risiko for omdømme og økonomisk tap

Innkreving

Manglende rutiner

Manglende kompetanse om regelverk

Lav innkrevingsgrad

Tapte inntekter